

# 績效考核

績效考核通常也稱為業績考評或“考績”，是針對企業中每個員工所承擔的工作，應用各種科學的定性或定量方法，對員工一段期間以來工作的實際成果及其對企業的貢獻或價值進行考核和評價。

績效考核是現代組織不可或缺的管理工具，它是一種周期性檢討與評估員工工作表現的管理系統，是指主管或相關人員對員工的工作做系統的評價。可以說每個進入職場工作的人都被主管打過考績，各階層主管也會被上級要求給下屬打考績，這是制度、這是慣例，人人都習以為常。有效的績效考核，不僅能確定每位員工對組織的貢獻或不足，更可在整體上對人力資源的管理提供決定性的評估資料，從而可以改善組織的反饋機能，提高員工的工作績效，更可激勵士氣，也可作為公平合理地酬賞員工的依據，考績的好壞會影響個人的獎金、加薪、升遷及去留。

我們在求學的過程中，每個階段的考試就是一種績效考核，是老師檢驗學生學習成果的工具，也是上一級學校甄選學生來源的依據，成績好代表是好學生就是成功，成績不好就是失敗，它潛在影響每個人的一生！

可是這種把人排順序排等級的制度也有很多缺點如下列，我們不妨對照一下學生時代自己的親身體驗，就很容易理解。

## 一、轉移焦點

工作的重點從工作本身變成只在乎爭取好的考績。例如：考績相關的事項才會得到重視；只在打考績之前才努力的表現；著重短期績效忽略長期影響……等等。相對於學校，就是只重視要考的科目；考試之前才緊急抱佛腳；努力去抓可能會考的重點，甚至只求背起來，不管是否真的瞭解。

## 二、破壞合作

為了避免不同單位主管打考績時標準不一，許多考績制度就限定同一單位內各個等第一定的比率。這樣一來，就同一部門來說，考績就變成了一個零和遊戲，由於優等、甲等名額的限制，又直接牽涉到年終獎金或升遷，造成小小的單位內部就相互排擠衝突。尤其是在打完考績後一定是幾家歡樂幾家愁、一定會有人不服，雖然表面上沒

說，實際是暗潮湧，嚴重一點的就會浮上檯面，其結果當然會影響整個單位的工作氣氛。可以想見的，在這種情況下，同一單位內部不會有互相幫助和提攜，因為同事之間就是競爭者，而且是零和，你好就是我壞，我占缺就是你落選。以學校來說，班上的各個名次都只有一個，尤其是前幾名的順序之爭更是火爆甚至不擇手段。因此，成績最好的少數同學處在競爭最激烈的風口，相互之間勾心鬥角很難變成好朋友，他們也常常被迫必需自私一點，筆記不願出借、有好的心得也不願分享，以免增加競爭對手的實力！嚴重一點的，甚至為了維持自己的排名順位連公認的好學生都不惜作弊！自己沒辦法，就拖人下水或看人笑話！

### 三、討好上司

在考績制度之下，為了爭取自己的好考績，在無形的壓力下，所有人的目標都變成討好上司，不但不敢講真話、不敢得罪上司還要主動投其所好，時間一久，整個組織就會失去活力，沉浸在奇怪的氛圍當中。以學校來說，就是學生們都在虛假的討好老師，逢年過節當然要「意思意思」，面對老師當然不敢講真心話，深怕得罪老師，又要提防同學，形成了學習環境中到處都有的壓力！

### 四、上級濫用職權

由於上司擁有打考績權，難免會有人利用職權循私圖利、壓榨、欺凌或吃定部屬，甚至不惜損害組織的整體利益。

管理大師戴明就大聲疾呼要廢除考績制度，因為這個制度不但對改善工作和品質提升沒有任何幫助，反而會破壞系統，導致士氣低落，一個組織的經營績效事實上是與考績制度沒有半點關係的。從實際案例來看，企業面臨倒閉難道是因為考績不好的員工？看看美國金融風暴後面臨破產的公司，在政府注資援救以免倒閉的情況下，高層卻仍在吃香喝辣、照分紅利。所以戴明主張美國應該學習日本，在公司遭遇困境時，日本人的做法是：

- 1、 停發董事會成員的紅利。
- 2、 削減經營高階人員的薪資與獎金。
- 3、 縮減經營高階人員編制並更換不適任人員。
- 4、 最後一步才是要求基層人員共渡難關，如無薪假或提前退休。

如真有必要，留下的人員減薪但不解雇人員。

同學們，你親身經歷過考績制度帶來的問題嗎？遇到過不公平的老師、主管嗎？請提出分享討論。